ملخص

الادارة الاستراتيجية

المقرر المطلوب لامتحان طلاب الانتساب والتعليم عن بعد

تسعة فصول

مدرس المساق

د. شاكر تركي امين

الإدارة استراتيجية

الفصل الأول

مفهوم الإدارة الإستراتيجية وأهميتها

اولا: تطور مفهوم الادارة الاستراتيجية

البذرة الاولى لتطور الادارة الاستراتيجية كانت في حقل اطلق عليه **سياسات الاعمال** الذي بدأ في مدرسة هارفارد للاعمال من خلال تدريس طلبتها هذا الموضوع بأسلوب الحالات الدراسية لمعالجة المشكلات المتصلة بالسياسات المختلفة (الإنتاجية، التسويقية، الموارد البشرية والمالية).

ونظرا لاهمية هذا الحقل فقد اصبح يدرس في معظم كليات الادارة في الدول المتقدمة في نهاية الستينات، وفي نهاية السبعينات بدأ تدريسة في في الدول النامية وخصوصا الدول العربية. **وذلك بهدف تزويد** الطلبة بالمعرفة حول المشاكل الحقيقية لمنظمات الاعمال وما هي المقترحات أو الحلول الافتراضية لمعالجتها في ضوء التطورات المتسارعة في البيئة الخارجية (السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، الفنية، القانونية، والحكومية وغيرها).

وقد اصبح يطلق على هذا الحقل بالادارة الاستراتيجية، وتحول الاهتمام بمادة الادارة الاستراتيجية للتركيز على مستوى المنظمة ككل، مما دعا الجامعات وكليات الادارة لتعليم طلبة إدارة الاعمال مفهوم البيئة وانواعها وتأثيها على منظمات الاعمال من حيث اتخاذ قراراتها وفي صياغة رسالتها وأهدافها.

وقد ادى اهتمام الرواد والباحثين بتأثير العوامل البيئية للمنظمة ككل الى استبدال مصطلح سياسات الاعمال بمصطلح الادارة الاستراتيجية نظرا لشموليته وقدرته على تمكين المنظمات من بلوغ اهدافها بفاعلية وكفاءة عالية.

وظهرت الحاجة الى بلورة مفهوم الادارة الاستراتيجية خصوصا مع تغير بيئة الاعمال المستقرة الى بيئة ديناميكية سريعة التغير وما تتضمنها من منافسة عالية وظروف بيئية غير مؤكدة وضرورة الاستجابة لمتغيرات البيئة المختلفة التي تواجهها المنظمات.

ثانيا: مفهوم الإدارة الاستراتيجية

اشتقت كلمة الاستراتيجية Strategy من الكلمة اليونانية استراتيجوس Strategos وهي تعنى فن القيادة أو فن نقل القوات والمعدات من والى ارض المعركة من اجل اكتساب ميزة تنافسية تمكنها من الفوز على الاعداء. وقد تعددت استخدامات الإستراتيجية حتى انها شملت العديد من العلوم والميادين

ولم يعد استخدامها قاصرا على العمليات العسكرية بل نجده قد امتد الى الى كافة العلوم الاجتماعية كعلم السياسة والاقتصاد والاجتماع والإدارة).

ثالثا: تعريف الإستراتيجية

عرف شاندلر الإستراتيجية بأنها تحديد المنظمة لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد، وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الاهداف والغايات.

اما انسوف فقد عرف الاستراتيجية بأنها عبارة عن تصور المنظمة لطبيعة العلاقة المتوقعة مع البيئة الخارجية والتي في ضوئها تحدد نوعية الاعمال التي ينبغي القيام بها على المدى البعيد.

اما عن تعريف الادارة الاستراتيجية

عرف ثومبسون واستركلاند الادارة الاستراتيجية بأنها تعني "وضع الخطط المستقبلية للمنظمة، وتحديد غاياتها على المدى البعيد، واختيار النمط الملائم من اجل تنفيذ الاستراتيجية".

وعرف جليك Gluek الإدارة الاستراتيجية بأنها "سلسلة من القرارات والأفعال التي تقود إلي تطوير إستراتيجية أو استراتيجيات فعالة لتحقيق أهداف المنظمة" .

وعرفها سعد غالب ياسين "أن الإدارة الإستراتيجية تمثل منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة إستراتيجية مناسبة وتطبيقها وتقييمها بما يتضمن تحقيق ميزة إستراتيجية للمنظمة وتعظيم انجازها في أنشطة الأعمال المختلفة" .

اما ثوماس فقد عرفها على أنها " تلك الفعاليات والخطط التي تضعها المنظمة على المدى البعيد، بما يكفل تحقيق التلاؤم بين المنظمة ورسالتها".

مقومات الادارة الاستراتيجية

ان تحقيق الإدارة الاستراتيجية الناجحة يتطلب منها توفر عدد من المقومات الرئيسية منها:

1. خطة استراتيجية متكاملة , 2. منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المنظمة وترشد القائمين بمسئوليات الأداء وأخلاقيات العمل لتحقيق التميز. 3.أسس وقواعد ومعايير اتخاذ القرار, 4. هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتطوير والتكيف مع التغيرات والتحديات الخارجية والداخلية للمنظمة.

وتختلف الإدارة الإستراتيجية عن التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي ، فالإدارة الإستراتيجية هي ثمرة لتطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي وتوسيع لنطاقه وإغناءً لأبعاده ، فالتخطيط الاستراتيجي هو عنصر من عناصر الإدارة الإستراتيجية وليس الإدارة الإستراتيجية بعينها لان الإدارة الإستراتيجية تعني أيضاً إدارة التغيير التنظيمي وإدارة الثقافة التنظيمية وإدارة الموارد وإدارة البيئة في نفس الوقت ، فالإدارة الإستراتيجية تهتم بالحاضر والمستقبل في آن معا، في حين أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية تنبؤ لفترة طويلة الأجل وتوقع ما سيحدث وتخصيص الموارد .

أهمية الإدارة الإستراتيجية

تنبع اهمية الادارة الاستراتيجية من متابعة وتقييم أداء المنظمة ، كنظام متكامل يتكون من بنية متفاعلة من الأنظمة الوظيفية الفرعية ، إلى جانب تحليل أداء الأنظمة الفرعية والمناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية ، وما تتضمن هذه المجالات والأنظمة من عناصر قوة وضعف ، تقوم الإدارة الإستراتيجية بتجديد مركز المنظمة الإستراتيجية وتقييم الأداء ككل من خلال تحديد دور كل نظام في خلق قيمة محددة للمنظمة ومتابعة سلسلة القيمة المضافة ذات الأثر المباشر في إتاحة فرص البقاء أو النمو والتطور في الصناعة ، ويعتبر التكامل الاستراتيجي شرطا جوهريا للكفاءة والفاعلية .

وخلاصة القول أن الإدارة الإستراتيجية هي عملية إبداعية عقلانية التحليل وهي عملية ديناميكية متواصلة تسعى إلى تحقيق رسالة المنظمة من خلال إدارة وتوجيه الموارد المتاحة بطريقة كفؤة وفعالة والقدرة على مواجهة تحديات بيئة الأعمال المتغيرة من تهديدات وفرص ومنافسة ومخاطر لتحقيق مستقبل أفضل انطلاقا من نقطة ارتكاز أساسية في الحاضر .

تتضح أهمية الإدارة الإستراتيجية من خلال تحليل التحديات التي تواجه الإدارة، وهذه التحديات :

أ. التغير الكمي والنوعي المتسارع في بيئة الأعمال:

يظهر التغير بجلاء أكثر في البنية السياسية والاجتماعية والاقتصادية للعالم وفي تطور التكنولوجيا والبرمجيات المعقدة والتقنيات المتطورة لأجهزة الاتصال ، لذلك على صانع الإستراتيجية مواكبة

التغير وليس مواجهته لاكتساب المزيد من التعلم والخبرة في إدارة التغيير بطريقة فعالة تستند على مشاركة واسعة من قبل كل أفراد التنظيم .

ب. زيادة حدة المنافسة :

لقد أصبحت المنافسة الكونية حقيقة واقعة ابتداءً من أشباه المواصلات إلى خدمات التنظيف ، كما غيرت العولمة الاقتصادية حدود المنافسة ، وتتضح هذه الصورة في ظهور منافسين جدد باستمرار وزيادة حدة المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية مما يفرض على صانعي الإستراتيجية تحدي صياغة وتطوير خطط إستراتيجية كفؤة وبعيدة المدى لمعالجة وضع منظماتهم في الأسواق ذات النمو البطيء والأسواق التي ستكون فيها حصة المنظمة بوضع حرج.

ج. كونية الأعمال (عولمة الاعمال):

لقد تلاشت في عالم الأعمال حدود السيادة بين الدول والأقاليم وذلك مع زيادة الاعتماد المتبادل للاقتصاديات ، ونمو المنافسة الأجنبية في الأسواق المحلية وندرة الموارد الطبيعية ، حرية التبادل

التجاري ، كل هذه المعطيات وغيرها جعلت من نشاط الأعمال أكثر عالمية واقل محلية من ذي قبل.

فمثلا ضمن المظاهر البارزة على كونية الأعمال هو اتجاه الشركات اليابانية للبحث عن تحالفات إستراتيجية مفتوحة مع الشركات العالمية الأخرى بحيث يتعرف كل طرف على عناصر القوة التقنية في الطرف الآخر ، شركة تويوتا و GM يشتركان الآن في مشروع تطوير تصنيع السيارات .

د. التغير التكنولوجي المتسارع:

تعتمد معظم المنظمات على التكنولوجيا لتحقيق ميزة تنافسية ضرورية للبقاء في عالم الأعمال ، ولأن التكنولوجيا تتغير بصورة سريعة في كل الصناعات ، فان عدم مواكبة هذا التغير يضع المنظمة في مواجهة تهديد حقيقي ، وعادة تهيئ إدارة المنظمات نفسها لمواجهة المنافسين من خلال تطوير طرق جديدة للمنافسة والاستفادة من المميزات التقنية الجديدة .

هـ. نقص الموارد:

من الواضح أن الموارد الطبيعية في تناقص مستمر واليوم توجد صناعات معينة تواجه نقص خطير في المواد الأولية وعناصر مدخلات النظام الإنتاجي لذلك يتطلب في الإدارة الإستراتيجية وضع خطط طويلة للحصول عل المواد الأولية بطريقة عقلانية واقتصادية وفي إطار المسئولية الاجتماعية

و. التحول من المجتمعات الصناعية إلى مجتمعات المعرفة:

أصبحت المعرفة قوة إستراتيجية ويمكن ان تشكل ميزة إستراتيجية في مجال الإدارة والتكنولوجيا ، فالمعرفة هي أساس القدرة في عملية خلق المنتجات الجديدة أو تطوير المنتجات الحالية ، وهي أساس القدرة في الوصول إلى مستويات عالية من النوعية والإبداع التقني ، إن المعرفة ضرورية لتنفيذ أنشطة الإدارة من إنتاج وتسويق وإدارة موارد بشرية بطريقة تضمن تحقيق الكفاءة والفاعلية ، لذلك من المفترض أن يتعلم صانعوا الإستراتيجية الكيفية التي من خلالها يمكن إدارة المعرفة باعتبارها عامل حيوي يرجح نجاح المنظمة أو فشلها .

ز. عدم الاستقرار في أوضاع السوق:

يلاحظ أن الأسواق التجارية في حالة تذبذب وعدم استقرار مثل عدم استقرار أسعار صرف العملات وعدم استقرار أسعار الطاقة ، تزايد عجز ميزان المدفوعات لدول العالم الثالث ومديونيتة ، تزايد تأثير المتغيرات السياسية في أوضاع السوق ، كل هذه المظاهر وغيرها تضع منظمات الأعمال في درجة عالية من المخاطرة عند اتخاذ قرارات بالاستثمار أو عند اتخاذ قرارات إستراتيجية بعيدة المدى ، لذلك كنتيجة للتحديات الآنفة الذكر ، لا بد أن تتغير عمليات الإدارة الإستراتيجية أو تعمل تعديلات مستمرة على خطط وسياسات الإدارة .

كما تفيد الإدارة الإستراتيجية في تنمية التفكير الاستراتيجي لدى المدراء وتحديد الخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة ، وتمنح إمكانية امتلاك الميزة التنافسية وتخصيص الموارد المتاحة وزيادة الكفاءة الفاعلية .

رابعا: مستويات الإدارة الإستراتيجية

تتكون الإدارة الإستراتيجية من ثلاثة مستويات :

1- إستراتيجية المنشأة (Corporate Strategy):

وهى تصف توجهات المنظمة الكلية بما يعكس اتجاهاتها العامة نحو النمو وإدارة أعمالها وخطوط منتجاتها لتحقيق التوازن في مزيج منتجاتها. وإستراتيجية المنظمة محدد للقرارات التي تحدد نوع الأعمال التي يجب أن ترتبط بها المنظمة وكذلك تدفق الموارد والأموال من وإلى أقسام المنظمة وأخيراً علاقات المنظمة مع المجموعات الرئيسية في البيئة.

2- إستراتيجية الأعمال (Business Strategy):

يطلق عليها أحياناً الإستراتيجية التنافسية Competitive Strategy وعادة ما توضع على المستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية SBU، وهي تركز على تحسين الوضع التنافسي لمنتجات أو خدمات المنظمة في صناعة معينة أو في قطاع سوقي معين.

3- الإستراتيجية الوظيفية (Functional Strategy):

تتعلق أساساً بتعظيم الكفاءة الانتاجية بتجميع واستغلال المصادر المتاحة بكفاءة وفاعلية.

ويمكن التعبير عن الإستراتيجية من خلال الأبعاد التالية:

1- الإستراتيجية هي أعلى مستوى من مستويات الإدارة في المنشأة ويعبر عنها من خلال الإدارة العليا للمنشأة.

2- الإستراتيجية تشمل الأهداف والغايات بعيدة المدى للمنشأة، وتلك الأنشطة والأنشطة المطلوبة لتحقيق هذه الغايات وتوفيرها.

3- الإستراتيجية هي الإطار العام الموحد الذي يتم وفقه اتخاذ القرارات بحيث تكون هذه القرارات متناغمة في جميع مستويات الهرم الإداري في المنشأة.

4- الإستراتيجية وتشتمل على وضع الخطط وتنفيذها حتى تحقيق أهدافها.

5- الإستراتيجية تشمل المجال الحيوي لعمل المنشأة والمجال المنافس لها.

6- الإستراتيجية تحدد كيفية الاستجابة للفرص المتاحة والمستجدة والتهديدات الخارجية ولنقاط القوة والضعف الداخلية والخارجية بهدف تحقيق تفوق على المنشآت المنافسة.

7- الإستراتيجية تشتمل على كيفية تحديد المنافع والمصالح الفردية والجماعية، المستقلة والمشتركة للمساهمين والمستفيدين في المنشأة.

5- نموذج عملية الإدارة الإستراتيجية:

يستند هذا النموذج على مدخل النظم الذي يتكون من مدخلات وعمليات ومخرجات وتغذية عكسية، مدخلات النظام تتضمن تحديد رسالة المنظمة ، الأهداف الإستراتيجية ، المعلومات التي تنتج عن تحليل بيئة المنظمة الداخلية والخارجية ، مرحلة العمليات تتضمن تحليل عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية ، المفاضلة بين الاستراتيجيات البديلة واختيار الإستراتيجية الأفضل ومن ثم تطبيق الإستراتيجية ، أما المخرجات فتشمل على عملية تقييم النتائج التي تمخضت عن تنفيذ الخطة الإستراتيجية ، هذه النتائج وما تتضمنه من معلومات تعود من خلال التغذية العكسية إلى عنصر المدخلات ، وهذا العنصر " التغذية العكسية " هو الأكثر أهمية في النموذج.

<u>عوامل نجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية :</u>

لتطبيق الإدارة الاستراتيجية بنجاح ، يستوجب توفر عدد من العوامل ، والتي من أهمها :

<u>1- توافر التفكير الاستراتيجي :</u>

حيث يشير التفكير الاستراتيجي إلى توافر القدرات والمهارات اللازمة لممارسة الفرد مهام الإدارة الاستراتيجية بحيث يمد صاحبه بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة ، والقيام بإعداد التنبؤات المستقبلية الدقيقة ، مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة مع ظروف التطبيق . فالتفكير الاستراتيجي لا يقتصر على مهارة اكتشاف ما الذي سيحدث ، وإنما هو القدرة على تطوير أفكار خلاقة جديدة . أن من أهم خصائص الأفراد ذوي التفكير الاستراتيجي توافر المهارات التالية لديهم :

- القدرة على تحليل البيئة الخارجية بما توفره من فرص أو ما ينتج عنها من مخاطر . حيث تمثل الفرص ميزة متاحة يمكن الاستفادة منها ، بينما تمثل المخاطر محددات أو معوقات تواجه المنظمة ، ونظراً لإحساسه بأهمية استشراف المستقبل فنجده يحاول التنبؤ بالفرص والمخاطر المستقبلية وكيفية التعامل معها .

- القدرة على اختيار الاستراتيجية المناسبة ، فالمدير الاستراتيجي يقوم بحصر الاستراتيجيات البديلة لمواجهة الموقف التنظيمي ، ويقيم كل استراتيجية من خلال تناوله لمزايا وعيوب ومبررات تطبيق كلٍ منها بما يساهم في حسن اختياره لأفضلها.

- القدرة على تخصيص الموارد والإمكانات المتاحة واستخدامها بكفاءة ، فالمدير الاستراتيجي يجب أن تكون لديه القدرة على تخصيص موارد المنظمة ، بالإضافة إلى تحديد الموارد والإمكانات التي ينبغي توافرها مستقبلاً لتحقيق أهداف التنظيم .

- القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية ، فالقرار الاستراتيجي يتميز عن غيره من القرارات بالشمول وطول المدى الذي يجب تغطيته .

<u>2- توافر نظم المعلومات الاستراتيجية :</u>

فالمعلومات لها دور أساسي في كافة مراحل الإدارة الاستراتيجية ، فالمعلومات المرتبطة بنتائج تحليل المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية مثلاً تدعم جهود المديرين الاستراتيجيين في وضع الأهداف وصياغة الاستراتيجيات ، كما أنها تساهم في تنفيذ الاستراتيجية ومراجعتها والرقابة عليها . ولتحقيق الاستفادة المثلى من تلك المعلومات لابد أن يتسم نظام المعلومات الاستراتيجي بدقة المعلومات وشموليتها وتوافرها في الوقت المناسب . وهذا يتطلب توفر الحاسب الآلي والاعتماد عليه في تخزين أكبر كم من البيانات المتشابكة والمعقدة وحفظها وإجراء كافة عمليات التحليل والبرمجة لتلك البيانات بما يتيح الاستفادة منها في أي وقت لاتخاذ القرارات الاستراتيجية .

3- توفر نظام للحوافز :

يهدف نظام الحوافز عادةً إلى التأكد من وجود توافق بين ما يتطلبه التنفيذ الفعال للخطط الاستراتيجية والحاجات والمطالب المشروعة للعاملين في المنظمة الذين يقومون بالتنفيذ ، فلابد أن يرتبط نظام الحوافز بصورة مناسبة وفعالة مع استراتيجية المنظمة على المستويات الإدارية المختلفة ؛ ولتحقيق ذلك لابد من تصميم نظام محكم وعادل للمكافآت والحوافز بحيث يؤدي دوراً محفزاً ومشجعاً لمكافأة الأداء المرغوب فيه .

4- توفر نظام مالي :

يجب أن يكون لدى المنظمة نظام جيد للإدارة المالية ، فإذا لم يكن متوفر فيفضل أن يعالج ذلك قبل أن يتم تطبيق الإدارة الاستراتيجية ، حيث أنها تتطلب موارد مالية وبشرية وفنية كبيرة .

5- توفر التنظيم الإداري السليم :

ينبغي توفر تنظيم إداري دقيق ومرن قادر على التكيف مع متغيرات الاستراتيجية واستيعاب الأهداف الاستراتيجية وتوفير المعلومات اللازمة لذلك ، بالإضافة إلى وجود النظم والإجراءات السليمة التي تسهل أسباب العمل بدل تعقيده أو تعطيله

الفصل الثاني

عمليات الإدارة الإستراتيجية

صياغة رسالة لمنظمة ورؤيتها المستقبلية

رسالة المنظمة : تعرف رسالة المنظمة بأنها السبب في وجود المنظمة والغرض منها، اي مبرر وجودها واستمرارها ، وهي توصيف أكثر تفصيلا لأنشطة ومنتجات ومصالح المنظمة وقيمها الأساسية . ، وتحاول رسالة المنظمة الاجابة على التساؤلات التالية: (1) ما هو مجال نشاط المنظمة؟ (2) ما هي الاعمال التي تؤديها سوف مستقبلا؟

لا بد ان تتسم الرسالة بالشمولية والعموم، وتتضمن الكلمات الدقيقة والملخصة والواضحة الفهم، اضافة الى انها مكونة من فقرة واحدة تصف سبب كينونة المنظمة وما هي اهم اعمالها وأنشطتها. ولكل منظمة رسالة خاصة بها تختلف هذه الرسالة باختلاف المنظمات ، وفي ضوء رسالة المنظمة يتم تحديد الأهداف الإستراتيجية المطلوب تحقيقها ، وتتميز الرسالة بالثبات النسبي على خلاف الأهداف التي تكون متغيرة أو تجري عليها تعديلات ، ولكن ممكن أيضاً أن تتغير رسالة المنظمة في حالة ظهور فرص كبيرة لصالح المنظمة أو ظهور تهديدات خطيرة لاستمرار نمو المنظمة .

رؤيا المنظمة : هي فكرة عامة مجردة قريبة من الحلم الإنساني وهي منظور مستقبلي للإدارة والعاملين فيها ، تتضمن عادة طموحها المستقبلي (ما تطمح للوصول اليه في المستقبل).

تحديد الأهداف الإستراتيجية

تمثل الأهداف التنظيمية الغايات والنهايات التي تسعى الإدارة إلى الوصول إليها من خلال الاستثمار الأمثل للموارد الإنسانية والمادية المتاحة حاليا وفي المستقبل ، وهي دليل لعمل الإدارة ، وبقدر ما تكون الأهداف التنظيمية واقعية ومعبرة بصورة صحيحة عن قوى ومتغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة بنفس القدر تكون الإدارة أمام فرصة النجاح في تصميم وتطبيق إستراتيجية كفؤة وفعالة ، وتوضع الأهداف في ضوء عدة عوامل مؤثرة منها :

1. علاقات التأثير والتأثر بين البيئة الخارجية والبيئة الداخلية للمنظمة
2. كمية ونوعية الموارد المتاحة
3. القدرة على تحقيق الموازنة بين المنظمة والبيئة
4. ثقافة وقيم الإدارة العليا
5. علاقات السلطة والمسئولية والصلاحية بين افراد التنظيم
6. أسلوب اتخاذ القرارات الإدارية.

العوامل المؤثرة على صياغة رسالة المنظمة واهدافها

ان صياغة رسالة المنظمة واهدافها تتأثر بعدد من العوامل وتخالف هذه العوامل من منظمة لأخرى، وكذلك تختلف المجالات أو الميادين من منظمة لأخرى، ولكن لابد لأي منظمة ان تحدد الميادين التي تعمل بها والعوامل المؤثرة فيها عند صياغة رسالتها وأهدافها، وقد حدد دركر Druker الميادين التي ينبغي اخذها بعين الاعتبار عند صياغة رسالة المنظمة واهدافها وهي:

1. موقع المنظمة في السوق.
2. الربحية، تحديد معدلات الربحية في المنظمة.
3. قدرة المنظمة على استخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفاعلية.
4. اهتمام المنظمة بالابتكار والتطوير في تقديم المنتجات.
5. وجود معايير موضوعية محددة مسبقا للأداء.

6. تقييم الاداء بشكل دوري ومنتظم بناء على المعايير الموضوعة والمحددة مسبقا.
7. المسؤولية الاجتماعية ودور المنظمة في اشباع حاجات المجتمع.

الفصل الثالث

تحليل البيئة الخارجية الكلية للمنظمة

أ. تحليل البيئة الخارجية الكلية.

تتعرض جميع المنظمات بدرجات متفاوته لتاثير متغيرات أو عوامل البيئة الخارجية الكلية (الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، القانونية، التكنولوجيه، الديموغرافية) بمختلف اتجاهاتها متمثلة بالتأثير على مدخلات أو عوامل الانتاج، تحديد الفرص والتهديدات البيئية، وتؤثر على الاهداف الاستراتيجية لمنظمات الاعمال، متعتبرا عوامل البيئة الخارجية ذات تأثير غير مباشر على المنظمة، علما بأن ادارة المنظمة لا تستطيع السيطرة على العوامل أو القوى البيئية الكلية أو التهديدات التي تواجهها. وسيتم تناول تحليل البيئة الخارجية الجزئية في الفصل الرابع ان شاء الله.

لذلك فإن عملية استكشاف العوامل الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية والثقافية وقوى المنافسة من اجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في بيئة المنظمة الخارجية ، ومعرفة مصادر ومكونات هذه الفرص والتهديدات ، ان تحليل البيئة الخارجية يساعد الإدارة في تكوين نظام للإنذار المبكر من اجل تهيئة الاستعدادات اللازمة قبل ظهور التهديدات المحتملة بوقت مناسب وبالتالي يتم تصميم استراتيجيات كفؤة قادرة على مواجهة التهديد والتقليل من آثاره السلبية على المنظمة أو تحويله ايجابيا باتجاه تحقيق الأهداف الإستراتيجية ومن اهم هذه العوامل:

اولا: عوامل البيئة الاقتصادية:

ان القوى الاقتصادية في البيئة التسويقية تؤثر على قرارات ونشاطات كل من المسوقين والعملاء المستهكين، وتتكون العوامل الاقتصادية من القوى التالية:

1. دورة الاعمال (الدورة الاقتصادية) ***Business / Economic cycle***

تعرف دورة الاعمال بانها نمط من التقلبات الاقتصادية ذات اربع مراحل: مرحلة الرخاء (الرفاهية)، الركود ، الكساد ، الانتعاش.

أ. مرحلة الرفاهية / الرخاء. **Prosperity Stage**

تتصف هذه المرحلة بانخفاض نسب البطالة وارتفاع الدخل الكلي نسبيا والتي بدورها تؤدي الى زيادة القوة / القدرة الشرائية (بقاء نسبة التضخم منخفضة)، وفي هذه المرحلة بشكل عام يكون المستلكين راغبين في شراء المنتجات، والمسوقين يتوسعوا في تقديم المنتجات للاستفادة من زيادة القدرة الشرائية للمستهلكين وزيادة الحصة السوقية من خلال التوزيع المكثف والجهود الترويجية.

ب. مرحلة الركود **Recession Stage**

في هذه المرحلة تبدأ نسب البطالة في الارتفاع والقدرة الشرائية للمستهلكين تبدأ بالانخفاض وهذا يؤدي الى تقليص انفاق كل من المستهلكين والمسوقين. وعندما تنخفض القدرة الشرائية يصبح اكثر العملاء اكثر ادراكا للسعر والقيمة التي سيحصلوا عليها من المنتجات، حيث يتجه المستهلكين الى تغيير انماطهم الشرائية بشراء المنتجات الاساسية والارخص سعرا ويقل شراؤهم للمنتجات الكمالية.

ج. مرحلة الكساد **Depression** Stage

تتصف هذه المرحلة بنفس صفات مرحلة الركود فعندما تمتد أو تطول مرحلة الركود تصبح كساد أو تدخل في مرحلة الكساد وفي هذه المرحلة يفقد المستلكين الثقة بالاقتصاد. في الغالب تكون فترة الكساد عام أو اكثر.

في المكسيك قررت شركة كوكا كولا البقاء في السوق والاستمرار في جهودها التسويقية بينما الشركات الاخرى المنافسة قررت مغادرة السوق، وعلية زادت الحصة السوقية لشركة كوكا كولا من 4 الى 6%.

د. مرحلة الانتعاش Recovery Stage

في هذه المرحلة يبدأ الاقتصاد بالانتعاش والعودة الى طبيعته باتجاه مرحلة الرفاهية، حيث تبدأ البطالة بالانخفاض ويزداد معدل التوظيف ويزداد معدل الدخل المتاح للصرف وترتفع القدرة الشرائية للمستهلكين وتزداد القدرة والرغبة على شراء المنتجات، هنا على المسوقين ان يكونوا مرنين في استراتيجياتهم التسويقية قدر الامكان لمواجهة الحاجات والرغبات المستجدة.

2. القدرة الشرائية ***Buying power***

تعتمد القدرة الشرائية للاشخاص على الاوضاع الاقتصادية وحجم المصادر المتوافرة لديه رأس المال وتوافر السلع والخدمات التي يمكنه مبادلتها من خلال عمليات التبادل التجاري، ومن اهم المصادر المالية التي تتشكل منها القدرة الشرائية:

أ. الدخل: Income

بالنسبة للاشخاص هو مقدار الاموال التي يحصل عليها من خلال الاجور، الايجارات، الاستثمار، الراتب التقاعدي، الاعانات الحكومية خلال فترة معينة، شهر أو سنة.

ب. الدخل المتاح للصرف **Disposable Income**

وهو الدخل مطروحا منه ضريبة الدخل، والذي يستخدم أو يتوافر للانفاق أو للإدخار. لذا الدخل المتاح للصرف ينشىء القدرة الشرائية، فزيادة الدخل المتاح للصرف يزيد من القدرة الشرائية، وانخفاض الدخل يؤدي الى انخفاض القدرة الشرائية، والدخل المتاح للصرف يتأثر بمستوى الاجور ، نسبة البطالة، سعر الفائدة ونسب توزيع الارباح، فعندما ترتفع ضريبة الدخل يقل الدخل المتاخ للصرف والعكس صحيح. لذا الدخل المتاح للصرف = الدخل مطروحا منه ضريبة الدخل.ج. الدخل الصافي **Discretionary income**

وهو الدخل المتاح للصرف مطروحا منه الانفاق على السلع الاساسية من طعام وشراب وملابس والسكن.

اذا الدخل الصافي هو الدخل المتبقي بعد شراء الاساسيات وهذا الدخل يذهب للانفاق على السلع الكمالية والتسلية والترفيه والرحلات أو يذهب للادخار.

Discretionary Income = Total Income − (Income Tax + Spending On Basic Necessities).

د. الائتمان (القروض) Credit

يتيح الائتمان للناس لصرف الدخل المستقبلي في الوقت الحاضر أو في المستقبل القريب، لذا فالائتمان يزيد من القدرة الشرائية للناس.

هـ. الثروة: **Wealth**

,وهو تراكم ما تم تحصيلة في الماضي من دخل ومصادر طبيعية ومصادر مالية من نقد كاش واوراق مالية، سندات تنمية، حسابات الادخار، المجوهرات، والعقارات.

الرغبة في الانفاق: وهي الميل للشراء من اجل الحصول على الاشباع من المنتجات، وتتأثر الرغبة في الانفاق بالقدرة على الانفاق والعوامل الاقتصادية والنفسية.

ثانيا: عوامل البيئة الثقافية والاجتماعية:

أ. الثقافة

–الثقافة: هي مجموعة القيم، العادات والتقاليد ، الاعراف، الدين، اللغة، الاخلاق، الجمال،

–الفنون الجميلة والتي تشكل ثقافة المجتمع وسلوك الافراد في ذلك المجتمع.

– الثقافة هي سلوك مكتسب يمكن اكتسابه عن طريق التعلم والخبرة.

– الثقافة سلوك مشترك، يشترك فيه كافة افراد المجتمع.

– الثقافة الفرعية: كل ثقافة تتضمن عدد من الثقافات الفرعية، فالثقافة الفرعية هي مجموعة من الناس الذين لهم ثقافتهم الخاصة ويعشون في مجتمع وقافة مختلفة.

ب. الطبقات الاجتماعية

-تقسيم المجتنمع الى طبقات، بحيث يشترك افراد الطبقة بالواحدة بمجموعة من الخصائص العامة، مثلا ذوي الدخل المرتفع، ذوي الدخل المتوسط، ذوي الدخل المتوسط.

-وهكذا فان ثقافة المجتمع، أو الطبقة الاجتماعية تحدد حاجات ورغبات كل ثقافة وكل طبقة اجتماعية، مما يتطلب من المسوقين تعديل وتطوير استراتيجياتهم التسويقية بناء ثقافة الاجزاء السوقية المستهدفة أو بناء على الطبقة التي تنتمي اليها الاجزاء السوقية المستهدفة.

ثالثا: عوامل البيئة السياسية والقانونية:

تكافح منظمات الاعمال من اجل الابقاءعلى علاقة جيدة مع مع الحكومات والمؤسسات والوزارات الحكومية كون الحكومة هي اكبر مشتري صناعي وهي التي تحدد مع من تتعامل ومن اين تشتري.

1. القوانين والتشريعات الحكومية:

- التشريعات الخاصة بحماية المنافسة:

أ. لحماية المنافسة من الممارسات غير القانونية منها:

– سرقة السر التجاري أو سر المهنة Know – How أو حقوق الطبع والنشر Copyrights

– سرقة أو الحصول على المعلومات السرية للمنافسين من العاملين لديهم.

– حماية الماركة التجارية المسجلة والعلامة التجارية.

– حماية حقوق الملكية الفكرية.

– الحماية ضد الاعلانات الكاذبة أو المضللة.

– الحماية ضد طرق البيع المضللة.

ب. التشريعات الخاصة بحماية العملاء المستهلكين:

– حماية المستهلكين من الاذاء الجسدي الذي تسببه بعض المنتجات عن طريق الغش والخداع.

– حماية الاطفال من الاذاء الجسدي الذي تسببه بعض اغلفة المنتجات.

-– تحريم بيع المنتجات الخطرة.

-التشريعات الخاصة بحماية المستهلكين:

هنالك العديد من الجمعيات غير الحكومية– جمعيات اهلية ضاغطة، التي يتم انشاؤها لحمايـــــــــــــة المستهلكين من الاذى الجسدي والنفسي الناتج عن عمليات الغش والخداع أو التضليل من خلال الاغلفة الذي يمارس على المستهلكين.

رابعا: عوامل البيئة التكنولوجية:

ان تطبيقات المعرفة والادوات المستخدمة لحل المشكلات وانجاز الاعمال بكفاءة اكبر.

أ. تأثير التكنولوجيا:

- ان التطور التكنولوجي المتسارع ادى الى تسارع النمو الاقتصادي وزيادة الانتاجية.
- ادى الى رفع مستوى المعيشة
- اثر على قرارات كل من البائعين والمشترين
- انتاج منتجات تقنية متطورة.

ب. تبني واستخدام التكنولوجيا:

هنالك العديد من منظمات الاعمال فقدت مركزها القيادي في السوق نتيجة لفشلها في مسايرة التغيرات التكنولوجية، لذا فان البحوث والتطوير R & D ضرورة حتمية لحماية الابتكارات والاختراعات وحماية المنتجات من التقليد.

خامسا: عوامل البيئة الدولية والعالمية:

تلعب التغيرات في البيئة الدولية والعالمية دورا بارزا ومؤثرا على منظمات الاعمال بسبب قدرتها على اتاحة الفرص وخلق التهديدات معا، وينطوي تحت العوامل الدولية كل من (التحالفات الإستراتيجية بين الشركات، التكتلات الاقتصادية الدولية، الحروب والمنازعات الدولية، الكوارث الطبيعية، الازمات الاقتصادية والسياسية، والتطورات التكنولوجية السريعة).

الفصل الرابع

تحليل البيئة الخارجية الجزئية والبيئة الداخلية للمنظمة

أ. تحليل البيئة الخارجية الجزئية

يقصد بالبيئة الخارجية الجزئية التي تعمل في ظلها المنظمة البيئة اللصيقة بالمنظمة وهم اصحاب المصالح وهم من لهم مصلحة مع المنظمة أو ممن يتاملون مع المنظمة ممن تؤثر بهم المنظمة وتتأثر بهم في نفس الوقت، وتتكون البيئة الخارجية الجزئية للمنظمة من مجموعة من العوامل والمتغيرات ومن أهمها:

القوى التنافسية الخمسة أو ما يعرف بنموذج مايكل بورتر للمنافسة العامة

تحليل قوى المنافسة

تتشكل القوى التنافسية أو ما يعرف بنموذج مايكل بورتر للمنافسة العامة من قوة تهديد المنافسين الذين يهددوا عمل المنظمة ويؤثروا عليها وعلى طبيعة عملها في الاسواق المستهدفة وهم:

1. **قوة تهديد الانداد (المنافسين) العاملين في نفس قطاع الصناعة**

تمثل شدة المنافسة بين عدد المتنافسين العاملين في نفس قطاع الصناعة الذين يشكلوا مراكز القوى التي تساهم في تحديد جاذبية الصناعة ومن بين العوامل المؤثرة في تحديد شدة المنافسة : نمو الصناعة ، نصيب التكلفة الثابتة إلى إجمالي القيمة المضافة للنشاط ، مدى عمق تميز المنتج ، التوازن بين المتنافسين .

2. **قوة تهديد الداخلين الجدد لقطاع الصناعة (دخول منافسين جدد لقطاع الصناعة)**

الداخلون الجدد يجلبون معهم طاقات جديدة ورغبة في امتلاك حصة في السوق ، ويعتمد تهديد دخول المنافسين الجدد على المعوقات الموجودة في البيئة وعلى توقعات المشارك الجديد حول ردود فعل المنافسين الآخرين ومعوقات الدخول هي مشكلة تميز المنتج والولاء العالي للمستهلكين تجاه العلامة التجارية المعروفة ، تكاليف الإنتاج والتسويق والتوزيع والتمويل والبحث والتطوير ، رد فعل المنظمات الموجودة في السوق

3. **قوة تهديد مساومة المجهزين (الموردين)**

حيث يمكن للمورد التصرف برفع الأسعار وبالتالي انخفاض أرباح المشتري ، خاصة عندما يكون المشتري عميل للمورد ، وتتعاظم قوة المساومة للمورد إذا استطاع تحقيق تكامل أمامي مثل عندما تشتري مصانع الأحذية متاجر بيع تجزئة أو يستطيع المشتري أن يحد من هذا التهديد إذا استطاع أن يحقق تكامل خلفي مثل شراء مصانع الأحذية لشركة دباغة الجلود.

4. قوة تهديد مساومة المشترين (العملاء).

تتعاظم قوة المشتري إلى الحد الأقصى عندما تكون صناعة المشتري تمثل حصة مهمة في حجم تجهيزات الأعمال ككل ، وعندما يستطيع المشتري تحقيق تكامل خلفي ، وتقل قوى المشتري عندما تكون صناعته تنافسية وتكلفة التحول إلى المواد البديلة مرتفعة جدا .

5. قوة تهديد ومنافسة المنتجات البديلة .

إن النجاح الاستراتيجي يعتمد بصورة جزئية على وجود أو عدم بدائل بنفس النوعية أو أفضل نوعية ولكن اقل تكلفة لمنتجات المنظمة ، لذلك قوة أو ضعف كل من المورد أو المشتري يعتمد مباشرة على أهمية المواد في الصناعة وإمكانية تعويضها بمواد أو منتجات أخرى ذات أسعار تفضيلية مناسبة بالإضافة إلى وجود ضمانات عملية باستمرار تدفق المواد والسلع أو المنتجات البديلة من مصادر التوريد إلى المنظمة .

بالإضافة إلى نموذج مايكل بورتر يوجد نموذج أوستين وهو نموذج لتحليل الصناعة والمنافسة للدول النامية لان نموذج بورتر لتحليل الصناعة للدول المتقدمة ويزيد نموذج أوستين عل نموذج بورتر عاملين اثنين هما إضافة سياسات الحكومة باعتبارها قوة كبرى تؤثر على هيكل الصناعة ، والآخر إضافة العوامل البيئية وهي العوامل الاقتصادية والسياسية والثقافية والديموغرافية .

ب. تحليل البيئة الداخلية للمنظمة :

يطلق بعض الكتاب على عملية تحليل البيئة الداخلية تحليل الميزة الإستراتيجية للمنظمة ، والميزة الإستراتيجية تعني عملية فحص وتحليل العوامل الخاصة بوظائف وأنشطة الإدارات الإنتاجية والتسويقية والمالية والموارد البشرية وغيرها ، لتحديد عناصر القوة والضعف الداخلية لكي تستطيع المنظمة أن تعمل بأقصى كفاءة لاستغلال الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات في البيئة الخارجية ، ومن المنطقي انه لا توجد منظمة متساوية القوة في كل وظائفها وحتى المنظمات الكبيرة والشركات المتعددة الجنسيات حيث تتباين درجات القوة في وظائفها ، ومن الأمثلة المعروفة أن شركة بروكتر أند جامبل تتمتع بقوة استثنائية في أنشطتها التسويقية المتميزة بالفخامة ، شركة جنرال موتورز تتميز بموقع خاص في تصنيع السيارات الصالون ذات الحجم الكبير ، شركة رولز رويس تتميز بتصنيع السيارات الفخمة الخاصة للسياسيين الكبار ورجال الأعمال ، شركة جنرال إلكتريك كانت قوية في تصنيع المحركات النفاثة ولكنها ضعيفة في صناعة أنظمة الالكترونيات ، شركة فورد تتميز بصنع السيارات تعاني من مشاكل في قسم إنتاج الالكترونيات .

أ. تحليل الثقافة التنظيمية :

الثقافة التنظيمية هي عبارة عن منظومة من القيم والتقاليد والقواعد التي يشترك فيها أعضاء التنظيم ، حيث أن لكل منظمة أعمال ثقافة خاصة تعبر عن شخصيتها ، والثقافة التنظيمية لا توجد من فراغ وإنما تظهر أولا في إفراد التنظيم ، ولان الأفراد هم بالدرجة الأول جزء من النسيج الاجتماعي والثقافي الذي تتواجد فيه المنظمة ، لذلك فان هؤلاء الأفراد يجلبون معهم قيمهم وتقاليدهم وعاداتهم التي تساهم في التأثير بالثقافة التنظيمية كما تؤثر في الطرق التي يعمل هؤلاء الأفراد الأشياء .

يشتق محتوى الثقافة التنظيمية من ثلاثة مصادر : الأول تأثير بيئة الأعمال بصورة عامة وقطاع الصناعة على وجه الخصوص فمثلا الشركات التي تعمل في صناعات تتصف بالتغير التكنولوجي السريع مثل صناعة الكمبيوتر أو الالكترونيات تمتلك ثقافة تنظيمية ترتكز على قيم الإبداع التكنولوجي . الثاني تأثير القادة الإداريين والاستراتيجيين الذين يجلبون معهم نمطا معينا من الافتراضات عندما يرتبطون بالمنظمة ، هذه الافتراضات تستند في معظم الأحيان على التجربة الخاصة لهؤلاء الأفراد ، الثالث هو التجربة العملية لهؤلاء الأفراد في المنظمة وما يحملون من خبرة في تقديم الحلول للمشاكل الأساسية للتنظيم .

من المهم أن يأخذ صانعوا الإستراتيجية بنظر الاعتبار ضرورة ربط الثقافة التنظيمية برسالة أهداف وإستراتيجية المنظمة ، والعمل على زيادة القيمة العليا أو الفكرة المحورية التي تتأسس عليها الثقافة التنظيمية فمثلا القيم العليا لشركة IBM هو خدمة المستهلك ، ولشركة فورد النوعية أولا ولشركة كرايسلر هو أن تكون الأفضل هناك طالما يوجد الآخرون هناك .

إن الوعي بثقافة المنظمة وإدراك هذه الثقافة بطريقة كفوءة يساعد في تصميم وتطبيق خطة إستراتيجية متكاملة للمنظمة، لذا يمكن القول ان الثقافة التنظيمية هي التفاعل والانصهار داخل مجموعات العمل، وهي التي تحدد السلوك المقبول والسلوك غير المقبول في المنظمة..

- **وتتضمن ثقافة المنظمة العناصر التالية:**

1. القيم والاتقادات والاعراف المتبعة والتي يشترك فيها جميع العاملين في المنظمة منها:
   - كيف يتعامل العاملون مع بعضهم البعض (سلوك العاملين تجاه بعضهم).
   - كيف يتعامل العاملون مع العملاء والزبائن (سلوك العاملين مع العملاء).
   - كيف ينظر العملاء لعلاقاتهم مع اصحاب المصالح والجمهور العام.
   - استجابة العاملين للتعليمات والارشادات وانخراط العاملين في المجتمع.
   - التزام العاملين بالعمل والدوام والالتزام بأخلاقيات العمل.
   - كيف تتعامل المنظمة مع العاملين، وهل تزودهم بالبرامج التدريبية اللازمة والتطوير المهني لهم.
2. رؤية المنظمة: وتتضمن طموحات المنظمة المستقبلية التي تسعى الى تحقيقها.
3. رسالة المنظمة: وهي جملة بسيطة تتضمن وصفا مختصرا لعمل المنظمة وسبب وجودها.

4. طبيعة الاتصال العامودية والافقية (المركزية واللامركزية).
5. نظام الحوافز والمكافئات، حوافز مادية ومعنوية.
6. القوانين والاجراءات التي تحكم سير العمل.
7. الأعراف التنظيمية

الأعراف بشكل عام عبارة عن أشياء تعارفا عليها الإفراد ومع مرور الزمن أصبحت ملزمة لهم. أما الأعراف التنظيمية، فهي معايير يلتزم بها العاملون في التنظيم على اعتبار إنها معايير مفيدة للتنظيم وبيئة العمل.

8. التوقعات التنظيمية

- تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي، والذي يتم بين الموظف والتنظيم، ويمكن أن نضيف هنا أن هناك توقعات مختلفة داخل التنظيم، مثل توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والزملاء من الزملاء الآخرين، المرؤوسين من الرؤساء،والمتمثلةبالاحتراموالتقديرالمتبادل

9. **القصص و الطقوس و الرموز :** و

نعني با لقصص ؛ روايات لأحداث في الماضي يعرفها العاملون و تذكرهم با لقيم الثقافية للمنظمة ، و هذه القصص تدور في الغالب على المؤسسين الأوائل للمنظمة ، كما أنها توفر معلومات حول الأحداث التاريخية التي مرت بها المنظمة بما يساعد الموظفين على فهم الحاضر و التمسك با لثقافة التنظيمية و المحافظة عليها، أما الطقوس فهي احتفالات متكررة تتم بطريقة نمطية معيارية و تعزز بصورة دائمة القيم

الفصل الخامس

تحديد الموقف الإستراتيجي

إن تحديد الموقف الاستراتيجي للمنظمة من خلال تحليل مصفوفة SWOT والتي تتضمن تحليل العوامل الداخلية المتمثلة بتحديد نقاط القوة والضعف داخل المنظمة وتحليل نقاط الفرص والتهديدات في الاسواق الخارجية المستهدفة والهدف منها التعرف على الموقف الحقيقي للمنظمة، وما هي الاستراتيجيات العامة التي يمكن تبنيها انسجاما مع امكانيات المنظمة الداخلية (نقاط القوة والضعف فيها) والعوامل الخارجية المتمثلة بالفرص والتهديدات.

الخطوة الأولى في صياغة الخطة الإستراتيجية على مستوى المنظمة هو في إجراء تحليل SWOT للتعرف على نقاط القوة والضعف في المؤسسة والفرص والتهديدات في الاسواق الخارجية.

1. تطبيق تحليل SWOT (تحليل عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات)

تحليل SWOT هو أداة مفيدة لتحليل الوضع العام للمنظمة على أساس عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات ، ويوضح الجدول التالي مجموعة متنوعة من الأوجه الرئيسية بالبحث والتدقيق عند تنفيذ مدخل SWOT في التحليل

تحليل نقاط القوة والضعف داخل المنظمة

عناصر الضعف	**عناصر القوة**
عدم وضوح التوجه الاستراتيجي	الكفاءة المميزة
الموقف التنافسي المتدهور	المصادر المالية المتاحة
تسهيلات مهملة للعملاء	مهارات تنافسية جيدة
نقص الموهبة والخبرة الإدارية	معرفة جيدة بالمشترين
معدل انجاز ضعيف في تنفيذ الخطط	قيادة جيدة للسوق
المعاناة من المشاكل العملية الداخلية	النوعية العالية للمنتجات
عدم القدرة على تحويل المتغيرات الضرورية في الإستراتيجية	إمكانية متاحة لإجراء تحسينات على المنتجات

تحليل نقاط القوة والضعف في الاسواق الخارجية

التهديدات	**الفرص**
احتمالية دخول منافسين جدد	الدخول إلى أسواق جديدة في السوق
زيادة مبيعات المنتجات البديلة	إضافة إلى خط المنتج
نمو بطيء في السوق	تنوع المنتجات ذات العلاقة
سياسات سعرية مناوئة	إمكانية التكامل العمودي
زيادة الضغوط التنافسية	نمو أسرع في السوق

نمو قوة المساومة للعملاء والموردين تغير أذواق وحاجات المستهلكين	العمل مع شركاء استراتيجيين في ميدان الصناعة

عناصر القوة في المنظمات تتمثل بصورة جوهرية باقتدار وكفاءة التنظيم والقدرة على الحركة وتحقيق أفضل الانجازات الصناعية الاقتصادية

عناصر الضعف تعني ضعف القدرة على صنع القرار المناسب في ضوء تحليل إمكانيات وموارد المنظمة

أما التهديدات هي الأحداث المحتملة والمعقولة التي إذا ما ظهرت تسبب ضرر حقيقي للمنظمة

أما الفرص فهي وقائع موجودة في مكان معين من السوق خلال فترة زمنية محددة والتي تنتج فوائد مادية وغير مادية للمنظمة إذا تم استثمارها على الوجه الصحيح .

2. اختيار الإستراتيجية على مستوى المنظمة

توجد عدة نماذج نظرية لاختبار إستراتيجية قدمت من قبل أكاديميين واستشاريين يعملون في بيوت الخبرة والمعلومات **ومن أهم هذه النماذج :**

اولا: نموذج أنسوف لاستراتيجيات السوق – المنتج

يمثل هذا النموذج مصفوفة رباعية من المنتج – السوق لتقديم أربعة استراتيجيات هي

1) إستراتيجية اختراق السوق

تطبق هذه الإستراتيجية عندما يكون هدف الإدارة تركيز أنشطتها على زيادة حصة المنظمة في السوق من خلال تعزيز موقع المنتجات الحالية في نفس الأسواق .

2) إستراتيجية تنمية السوق

تطبق هذه الإستراتيجية عند دفع المنتجات الحالية إلى الأسواق الجديدة وتركيز الأنشطة على الفرص المتاحة في السوق وأوضا ع المنافسين

3) إستراتيجية تنمية المنتج

تقديم منتجات جديدة إلى الأسواق الحالية ويكون التركيز على تطوير وتحسين مزيج المنتج

4) التنويع

تستند هذه الإستراتيجية على تقديم منتجات جديدة والدخول في أسواق جديدة وتأخذ هذه الإستراتيجية عند التطبيق ثلاثة أشكال هي التنويع المترابط والتنويع غير المترابط .

– التنويع المترابط

يحصل عندما تقوم الشركة بالسيطرة على نشاط أعمال بنفس النوع وذو علاقة مباشرة بالتكنولوجيا المستخدمة ، بمعنى تطوير نشاط المنظمة ليشمل أنشطة جديدة مكملة لنشاط المنظمة

- التكامل العمودي

يشمل التكامل الأمامي والتكامل الخلفي ويعني السيطرة على عناصر المخرجات والمدخلات في النظام الإنتاجي فالأمامي يتعلق بالموزعين أما الخلفي بالموردين من خلال اكتساب (شراء) جزء أو كل اسهم منظمة من المنظمات العاملة في نفس قطاع الصناعة .

- التكامل الافقي- التنويع الغير مترابط

الدخول في أنشطة جديدة مختلفة تماما عن منتجات وخدمات المنظمة ومن الأمثلة على ذلك لشركة هانسون التي تمثل حقيبة من الأنشطة المتنوعة هي (استخراج الفحم – الصناعات الكيماوية – منتجات طبية – منتجات التبغ – توزيع الغاز)

ثانيا: نموذج بورتر للاستراتيجيات العامة

يفترض بورتر وجود ثلاثة استراتيجيات يمكن أن تحقق المنظمات من خلالها ميزة تنافسية وهي

1) إستراتيجية القيادة في التكاليف

وهي الإستراتيجية التي تضع المنظمة كأقل المنتجين تكلفة في قطاع الصناعة وذلك من خلال الاستثمار الأمثل للموارد .

2) إستراتيجية التميز

إستراتيجية البحث عن التميز أو الانفراد بخصائص استثنائية في ميدان الصناعة وتكون ذات قيمة كبيرة للمشتري كالأسعار التشجيعية وخدمات ما بعد البيع

3) إستراتيجية التركيز

تستند على أساس اختيار مجال تنافسي محدود في داخل قطاع الصناعة بحيث يتم التركيز على جزء معين من السوق وتكثيف نشاط المنظمة التسويقي في هذا الجزء والعمل على استبعاد الآخرين ومنعهم من التأثير في حصة المنظمة .

4. أنواع أخرى من الاستراتيجيات

1) إستراتيجية الاستقرار

في حالات معينة تسعى منظمات الأعمال إلى تحقيق حالة دائمة نسبيا من الاستقرار وهذا يحدث عندما تكون الإدارة مقتنعة بالوضع الحالي للمنظمة وبالنتائج المنجزة وفي نفس الوقت تسعى إلى ضمان استمرار هذا الوضع ، وفي إطار هذه الإستراتيجية تقوم المنظمة بإجراء تغييرات طفيفة على منتجاتها وطرق الإنتاج ومن خلال هذه الإستراتيجية تحقق الإدارة نموا معقولا ولكنه بطيء ،

وتتبع هذه الإستراتيجية لعدة أسباب منها :

أ) عندما تعمل المنظمة بصورة جيدة فلا يوجد مبرر للتغيير أو الانتقال لنشاط آخر

ب) عندما تكون انجازات المنظمة بمستوى مقبول وفي نفس لا تريد الإدارة تحمل المخاطر ، مخاطر الدخول في أنشطة أخرى .

ت) تطبع المدراء على إدارة وتوجيه نشاط معين بطريقة روتينية لا تتطلب قرارات جديدة أو تحمل مخاطر .

ث) قلة الموارد المتاحة للمنظمة وصعوبة الحصول عليها من مصادر الإقراض والتمويل .

2) الاستراتيجيات الدفاعية

تسمى هذه الإستراتيجية أيضاً بإستراتيجية تخفيض النفقات حيث تطبق عندما تريد المنظمة تخفيض عملياتها بصورة شاملة وذلك من اجل إيقاف تدهور جدي في وضع المنظمة أو لتجاوز أزمة خطيرة تهدد وجودها واستمرارها في ميدان الأعمال ، هذه الإستراتيجية تمثل حلولا وقتية قصيرة الأجل ، **وتتكون الاستراتيجيات الدفاعية من :**

أ) إستراتيجية التشذيب (التخلص من بعض الأنشطة)

حيث تقوم المنظمة باستبعاد جزء من أنشطة الأعمال أو نشاط معين بالكامل وذلك لفرض معالجة الأداء السلبي لوحدات الأعمال أو للتقليل من التكاليف التشغيلية ، ويتطلب تطبيق هذه الإستراتيجية التركيز على تطوير تقنية المنتج وتقنية الإنتاج وتحسين الموارد التنظيمية والبشرية وتحفيز الموظفين.

ب) إستراتيجية الانعطاف (التحول)

تستهدف هذه الإستراتيجية تغير عمليات المنظمة والانتقال إلى أنواع جديدة من أنشطة الأعمال ، وربما تحتفظ المنظمة في نشاط أعمالها القديم ولكن بقدر محدود ويبقى التركيز شديدا على أنشطة الأعمال الجديدة . وتلجأ المنظمة إلى هذه الإستراتيجية عندما تحاول أن تحقق التوازن أو التكيف المطلوب مع البيئة استجابة لظهور تهديدات خطيرة أو بروز فرص استثمارية جديدة أو عندما لا تستطيع المنظمة من الاستمرار في تحويل النشاط الحالي .

ج) إستراتيجية التصفية

وهي آخر الخيارات الإستراتيجية بعد أن تكون فشلت الاستراتيجيات الدفاعية ، وتعني إستراتيجية التصفية بيع كل أصول المنظمة وتسديد ديونها .

5) الاستراتيجيات المختلطة

تقوم المنظمة في بعض الأحيان بتطبيق حزمة متنوعة من الاستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال التابعة لها أو على مستوى الاستراتيجيات الوظيفية . وهذا النوع من الاستراتيجيات شائع التطبيق في الشركات الكبرى متعددة الأعمال أو عابرة الحدود ، حيث تقوم المنظمة بتطبيق استراتيجيات مختلطة في نفس الوقت .

6) إستراتيجية الاستحواذ أو الاندماج والتحالف

يقصد بمفهوم التعاضد الأثر الناتج عن تشكيل حزمة من الارتباطات الجديدة بين أنشطة أو مجالات أعمال في داخل المنظمة أو بناء علاقات وارتباطات مع منظمات أخرى في نفس ميدان الصناعة .ويتحدد الأثر الناتج عن التعاضد بحجم القيمة المتحققة من خلال تكوين روابط من داخل نظام القيمة بين الأنشطة التي لم تكن مترابطة من قبل . ان القيمة الحقيقية المتحققة من التعاضد (أثر المشاركة الواسعة بالموارد) بمختف إشكاله سواء كان داخليا أو عن طريق الاستحواذ أو التحالفات الخارجية بمشاريع مشتركة أو المشاركة التكنولوجية أو برأس المال ، يجب أن تكون اكبر من مجموع قيم الوحدات المستقلة لأطراف عملية التعاضد ، والتعاضد لا يكون إلا إذا كانت القيمة الكلية (الإيرادات الكلية) اكبر من مجموع إيرادات الأجزاء بالضرورة

ويمكن النظر إلى التعاضد وتطبيقاته العملية في ضوء البدائل التالية :

- استخدام المواد غير المستغلة
- استثارة القدرات الكامنة من خلال تطوير منتجات جديدة باستعمال التقنية الموجودة أو تطوير أسواق جديدة .
- التكامل العمودي للعمليات عن طريق تحسين النوعية وتطوير التقنية .

الفصل السادس

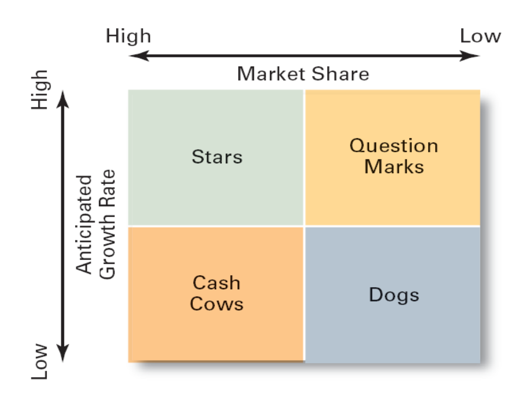
تطبيق نماذج تحليل حقيبة الأعمال لصياغة إستراتيجية المنظمة

نماذج حقيبة الأعمال هي أدوات تحليلية لتقييم أعمال المنظمات ذات المنتجات المتعددة أو وحدات الأعمال المتعددة وفي أسواق مختلفة وذلك بهدف اختيار أفضل إستراتيجية ممكنة التطبيق ولحشد وتوجيه وإدارة موارد المنظمة بكفاءة وفعالية،

ومن النماذج المستخدمة هو نموذج جماعة بوسطن :

نموذج جماعة بوسطن الاستشارية BCG

نموذج BCG عبارة عن مصفوفة لتقييم احد أنشطة الأعمال الرئيسية أو المنتجات وذلك في ضوء نمو السوق (تقاس بنسبة مئوية لنمو المبيعات) وحصة المنتج في السوق (الموقع التنافسي النسبي) درجة نمو السوق تقدم مؤشر على جاذبية السوق المخدوم ، الموقع التنافسي النسبي يعبر عن نسبة حصة المنتج في السوق مقسوما على حصة أكبر منافس في السوق



وتتكون مصفوفة بوسطن من أربعة أقسام هي :

1. **المنتجات الساطعة Star: نسبة نمو مرتفعة وحصة سوقية مرتفعة.**

هي المنتجات التي تتمتع بحصة عالية مع سوق يتميز بنمو عال ، المنظمات التي تمتلك منتج واحد أو عدد من المنتجات الساطعة تكون محل نظر واهتمام المنافسين . هذه المنتجات تمثل أفضل فرص للاستثمار لما تحققه من ربحية ونمو ، وفي نفس الوقت تحمل المنظمة تكاليف عالية أحيانا للمحافظة على موقع المنتجات الساطعة للسوق وبخاصة عندما تزدادا شدة المنافسة أو تدخل منتجات جديدة ذات نوعية عالية إلى السوق .

2. **البقرة الحلوب المدرة للأرباح Cash Cow** : منتجات تتميز بحصة عالية في السوق ونمو منخفض في السوق ، هذه المنتجات تقدم للمنظمة عائد على الاستثمار لان السوق يكون عادة اقل تنافسا كما أن الموقع القوي لهذه المنتجات لا يتطلب تكاليف عالية للمحافظة على الحصة السوقية ، إن التدفق النقدي الذي قدره هذه المنتجات يمكن استثماره لتطوير المنتجات المثيرة لعلامة الاستفهام أو بهدف المحافظة على الموقع التنافسي الحالي للمنتجات الساطعة .

3. **المنتجات التي عليها علامة استفهام Question Mark** : وهي المنتجات التي تتصف بنسبة نمو مرتفعة وحصة سوقية منخفضة.

وتمثل المنتجات ذات الحصة المنخفضة ، هنا يلاحظ وجود طاقة كامنة في السوق لم تتبدد ونمو متزايد في الطلب الكلي الحالي والمتوقع في نفس الوقت يظهر بوضوح أداء غير مرضي للمنتجات أو وحدات الأعمال لمعالجة هذا الوضع تحتاج المنظمة إلى موارد مالية إضافية لتعزيز موقع المنتجات في السوق قد يتطلب هذا اتخاذ قرارات لإجراء تحسينات على المنتج أو زيادة الأنشطة الترويجية أو البحث عن مصادر إضافية للتمويل .

4. **المنتجات التي تحقق خسائر Dogs وهي المنتجات التي تتصف بنسبة نمو منخفضة وحصة سوقية منخفضة.**

نتيجة لانخفاض نسبة النمو وانخفاض الحصة السوقية لهذه المنتجات فأنها تبدأ بتحقيق خسائر للمنظمة، وفي معظم الأحيان تؤدي هذه المنتجات إلى استنزاف موارد المنظمة وبالتالي تنتهي إلى التصفية والتخلص من المنتجات التي تحقق حسائر والغاء خطوطها الانتاجية.

الفصل السابع

عمليات الرقابة وتقييم إستراتيجية المنظمة

الرقابة هي جهد نظامي لوضع معايير الانجاز في ضوء الأهداف التنظيمية وتصميم أنظمة معلوماتية للتغذية العكسية ومقارنة الانجاز الفعلي بالمعايير الموضوعة من قبل وتحديد أي وجود للانحرافات والأخطاء واتخاذ الفعل الإداري المطلوب للتأكد من أن كل الموارد المشتركة قد استخدمت بصورة كفؤة للغاية وبطريقة فعالة لانجاز الأهداف المشتركة .

أولا : الرقابة التقليدية

تصنف الرقابة التنظيمية تقليديا إلى عدة مستويات هي الرقابة التنظيمية ، الرقابة التكتيكية (الوظيفية) ، والرقابة العملياتية .

- **الرقابة الإستراتيجية:** هي عملية ديناميكية مستمرة للسيطرة على إستراتيجية المنظمة من خلال تطبيق الإستراتيجية وبعد الانتهاء من التطبيق مباشرة وهي وظيفة الإدارة العليا .
- **الرقابة التكتيكية:** تعني عملية السيطرة على عمليات الإدارات الوظيفية مثل الإنتاج والتسويق والأفراد والمالية وغيرها للتأكد من أن الأنشطة في هذه الإدارات تتم وفق الخطط الوظيفية الموضوعة لها والتي تؤدي إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة .
- **الرقابة العملياتية :** هي عملية السيطرة والرقابة الروتينية على أداء العاملين في خطوط الإنتاج للتأكد من تنفيذهم للمهام والواجبات المحددة سلفا على أساس بطاقات التوصيف الموضوعي للعمل أو الوظيفة .

مدخل الرقابة التقليدية

يقوم مدخل الادارة التقليدية على الاسس التالية:

1- تأسيس معايير الانجاز

المعايير هي مقاييس دقيقة ومحددة مقابل نتائج الانجاز الفعلي في ضوء الأهداف التنظيمية ومفردات التوصيف الوظيفي . تصميم المعايير هي الخطوط الأولى لتنفيذ الرقابة التنظيمية في مختلف المستويات الإدارية خاصة في المستوى الوظيفي والمستوى التنفيذي للعاملين في خطوط الإنتاج . والمعايير قد تكون كمية أو إحصائية قابلة للقياس أو غير كمية وقد تتضمن عناصر متنوعة مثل الوقت والكلفة ، حجم الإنتاج ، مستوى الهدر أو التلف أو خصائص تقنية تحدد مستوى نوعية المنتج ، في هذه المرحلة يتم تحديد درجة الانحراف المقبولة .

2- قياس الانجاز الفعلي

هي عملية تحديد النتائج المتحققة عن انجاز الأنشطة الوظيفية على مستوى الإدارات الوظيفية والواجبات والمهمات التي نفذت من قبل الأفراد العاملين باستخدام أدوات كمية ونوعية .

3- مقارنة الانجاز الفعلي بالمعايير

الهدف من هذه المقارنة هو التوصيف الدقيق للانحراف والأخطاء التي حصلت في عملية الانجاز إذا كانت هناك انحرافات غير مقبولة عن المعايير الموضوعية للانجاز أما في حالة توافق النتائج مع المعايير الموضوعية فان سلسلة الرقابة تنتهي عند استرجاع المعلومات عن هذا الوضع للإدارة .

4- تصحيح الأخطاء وتعديل الانحرافات

يتم في هذه المرحلة معرفة أسباب ومكان الخلل ومعالجته في أي مرحلة من مراحل دورة حياة النظام الإنتاجي، من المهم التأكيد على عدم تكرار نفس المشاكل والأخطاء مرة ثانية

ثانيا : الرقابة الإستراتيجية

تعنى الرقابة الاستراتيجية بالرقابة المرحلية على كل مرحلة من مراحل الانجاز ومتابعة المشروع خطوة بخطوة من اجل التأكد من تطبيق إستراتيجية المنظمة بصورة كفؤة وفعالة لاكتشاف الفجوات ولانحرافات حال حدوثها ومن اجل معالجتها وعد الانتظار وصول المشروع لمراحلة النهائية، وبما يضمن تحقيق رسالة المنظمة والأهداف الإستراتيجية .

- **الرقابة على التطبيق**

تتضمن عملية الرقابة في هذه المرحلة تحديد وتقييم الأحداث والعوامل ذات الأهمية الحيوية للمنظمة والتي لم تؤخذ بعين الاعتبار خلال عملية صياغة الإستراتيجية ، في هذه المرحلة يتم سد الفجوة بين بين الاداء الفعلي المتحقق والمعايير المحددة مسبقا.

- **الإشراف الاستراتيجي**

ذو طبيعة عامة وغير محددة لا يختص بنشاط معين أو بمرحلة معينة في حياة الإستراتيجية ، هو يمثل منظور رقابي عام أو أشبه بشاشة الرادار التي تنبئ بظهور تهديدات ما أو اتجاهات خاطئة في اتجاه الحركة الإستراتيجية للمنظمة في بيئة الأعمال .

إن تصميم أي نظام للرقابة الإستراتيجية يتطلب خلق آلية في العمل وتكامل بين ثلاثة أنظمة فرعية هي نظم المعلومات الموجودة في المنظمة ، والهيكل التنظيمي المناسب لتطبيق نظام الرقابة الإستراتيجية ، والثقافة التنظيمية كعامل مهم في تحديد طبيعة الرقابة وأسلوبها والأدوات المستخدمة لقياس درجة الانجاز في الأقسام والوحدات التنظيمية .

ثالثا: تقييم إستراتيجية المنظمة بشكل عام

تهتم الإدارة الإستراتيجية بتقييم الأداء الكلي للمنظمة من خلال مراجعة الإستراتيجية لأداء المنظمة ككل وبيان مدى النجاح الذي حققته إستراتيجية المنظمة على تحسين الأداء ، بالإضافة إلى مراجعة وتقييم الاستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال ومستوى المجالات الوظيفية لكل وحدة إستراتيجية وعند كل مستوى من مستويات الإدارة الإستراتيجية يتطلب تقييم الإستراتيجية اختيار المعايير الملائمة وقياس الانجاز وتحديد الانحرافات وتصحيحها ،

توجد عدة مداخل لتقييم الإستراتيجية على مستوى المنظمة أي تقييم الأداء الكلي للمنظمة ، ومن هذه المداخل : مدخل التحليل المالي باستخدام النسب المالية مثل نسب السيولة ، نسب الأرباح ، نسب النشاط ، نسب الديون إلى رأس المال .

وهناك مقياس لتقييم الأداء ترتكز على القيمة المضافة ، والقيمة المضافة هي الفرق بين قيمة المبيعات وتكلفة المواد الأولية أما العائد على القيمة المضافة فهي نتيجة قسمة صافي الأرباح قبل خصم الضرائب على القيمة المضافة .

وهناك مدخل يسمى مدخل المميزات الوصفية ، هذا المدخل مكمل للمداخل الأخرى ، ويهتم هذا المدخل بتحديد خصائص المنظمات الناجحة ومقارنة درجة توفر هذه الخصائص في المنظمة موضوع التقييم .

أيضاً يوجد مدخل يسمى مدخل تقييم أصحاب المصالح حيث يهتم أصحاب المصالح بأداء المنظمة وبالنتائج التي تحققت من جراء اختيار وتطبيق إستراتيجية معينة ومن الطبيعي أن

تهتم كل فئة من فئات أصحاب المصالح بعناصر معينة من التقييم ذات صلة بنشاط الأعمال ، وبمصالح حيوية لفئة الأفراد ، والمنظمات المتأثرة بإستراتيجية المنظمة وبمستوى أداء هذه الإستراتيجية ودرجة نجاحها في تحقيق الأهداف .

إلى جانب هذه المداخل من المهم تقييم عناصر مهمة مثل كفاءة المنظمة الحالية ، مستوى التكنولوجيا المستخدمة ، درجة فعالية القدرة التنافسية للمنظمة ، درجة انسجام إستراتيجية المنظمة مع الثقافة التنظيمية ومدى الحاجة لإجراء تغيير أو تعديل في الثقافة التنظيمية أو في إستراتيجية المنظمة .

الفصل الثامن

التخطيط الاستراتيجي

التخطيط الإستراتيجي Strategic Planning

1- تعريف التخطيط الاستراتيجي:

التخطيط الاستراتيجي هو النشاط الهادف من قبل القيادة العليا في الدولة والمجتمع (المنشأة) من أجل تجسيد القرارات الإستراتيجية بالشكل المفصّل وحسب أولويات وإمكانيات تنفيذ هذه القرارات على أساس المعطيات الأولية المحددة التي تعكس الحالة الجغرافية السياسية والإستراتيجية والاقتصادية ودرجة تحضير البنى التحتية للدولة (المنشأة) وطبيعة المواقف السياسية المحلية والدولية.

ينتج عن التخطيط الاستراتيجي إعداد الخطط الإستراتيجية والتي تتألف من عدد من الخطط تتمثل في مجموعة من الوثائق النصية والترسيمية تعبّر عن مجموعة الأنشطة والعمليات المتتالية واللازمة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية وتسفر عملية التخطيط عن ثلاثة أنواع من الخطط.

2- أنواع الخطط الإستراتيجية:

أ-الخطة الإستراتيجية، ب- خطط تكتيكية متوسطة الأجل، ج-خطط تكتيكية قصيرة الأجل

أ- الخطة الإستراتيجية:

الخطة الإستراتيجية: هي خطة طويلة الأجل يحدد فيها فكرة بناء المنشأة والأهداف التي تسعى لتحقيقها والبرامج الزمنية لتحقيق هذه الأهداف. وتعتبر الخطة الإستراتيجية بعد اعتمادها بمثابة المرجع الرئيس التي تساعد الإدارة على الإجابة على كثير من التساؤلات والوصول إلى قرارات مناسبة للعديد من الجوانب مثل_ تحديد الخدمات التي يجب تقديمها، الموارد والاستثمارات اللازمة، مصادر التمويل، الأسلوب التقني المستخدم، احتياجات القوى البشرية، ...الخ.

وتتميز هذه الخطة أنها طويلة الأجل لفترات تتراوح ما بين 5 – 15 سنة. ومن خصائصها أنها ذات خطوط عريضة وتتم في المستويات الإدارية العليا، وتعتبر كمظلة تربط بين الخطط على مختلف المستويات التنظيمية، وكإطار لتوجيه القرارات في المنشأة.

تحتوي الخطة الإستراتيجية على عدة خطط يتعلق كل واحدة منها بمجال واسع من مجالات العمل والتطوير. فعلى سبيل المثال لا تخلو خطة إستراتيجية من خطط قصيرة الاجل للموارد التالية:

أ- خطة لتطوير الموارد المادية. ويشمل ذلك الأجهزة والمعدات والأراضي والمباني .

ب- خطة لتطوير الموارد المالية.ويكون ذلك سواء من الموارد الداخلية أو الموارد الخارجية.

ج- خطة للتسويق بالنسبة للمنشآت التجارية. وتشمل تحديد الأسواق الحالية والأسواق المحتملة في المستقبل، وما هي متطلبات وخطوات استغلال هذه الأسواق.

د- خطة لتطوير القوى البشرية.

هـ- خطة معلوماتية إستراتيجية. وتهدف إلى استغلال المعلومات كمورد حيوي يخدم جهود المنشأة من أجل أداء رسالتها في هذا العصر المعلوماتي.

و- خطة للارتقاء بمستوى العمل والإنتاج.

ب- الخطط التكتيكية متوسطة الأجل:

يتم وضع هذه الخطط لأوجه النشاط الرئيسية في المنشأة كالإنتاج والخدمات والأفراد والبحوث والتجهيزات، وذلك لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد في ضوء الأهداف والسياسات والاستراتيجيات التي سبق وضعها في الخطة الإستراتيجية. ويتم وضع هذه الخطط عادة على مستوى الإدارة الوسطى لفترة متوسطة الأجل تتراوح ما بين 3 - 5 سنوات. ومجال الخطط هنا يكون محدداً بمجال وظيفي معين مع تركيز أكبر على التفاصيل. وتتميز هذه الخطط بالثبات نسبيا مقارنة مع الخطط الإستراتيجية.

ج- الخطط التكتيكية قصيرة الأجل:

تتميز هذه الخطط بأنها تفصيلية وتوفر خطوطاً مرشدة لكافة أوجه النشاط في المدى القصير مثل خطط استخدام القوى البشرية، وموازنة المصاريف والنفقات مع الموارد، والميزانيات السنوية. وبالنسبة للمنشآت التجارية تشمل هذه الخطط عمليات المبيعات وجداول الإنتاج،..الخ. ويتم وضع هذه الخطط عادة على مستوى التشغيل، وتتميز أنها قصيرة الأجل لفترات لا تزيد عن سنة واحدة. ومن خصائصها أيضا أنها محددة المجال وتقتصر على نشاط معين. كذلك تمتاز بالتفاصيل الكثيرة.

3- العوامل التي تؤدي إلى فشل التخطيط الاستراتيجي:

يمكن تلخيصها بالتالي:

- عدم توفر الالتزام الكافي لدي الإدارة العليا بنتائج ومتطلبات التخطيط الاستراتيجي.
- عدم الاهتمام ببناء قاعدة بيانات دقيقة وشاملة عن المنشأة وعن البيئة المحيطة بها.
- الاعتقاد الخاطئ بأن مجرد تحديد الأهداف والغايات كفيل بتحقيقها.
- عدم توفير التمويل الكافي لوضع الخطط الإستراتيجية موضع التنفيذ.
- عدم الاهتمام الكافي بوضع الخطط التنفيذية.
- عدم توفر تحديد دقيق للمهام اللازمة لتطبيق الإستراتيجية.
- عدم وجود معايير واضحة ومحددة لتقويم الأداء والرقابة على تطبيق الإستراتيجية

4- الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والسياسات العامة:

يطلق بعض الناس التخطيط الاستراتيجي ويقصدون به السياسات العامة في المنظمة, لكن يتضح الفرق بينهما بتعريف كل واحد منهما:

أما التخطيط الاستراتيجي فقد عرفناه من خلال التعريفات السابقة , وأما السياسات العامة فعرفت بأنها: إحدى الآليات المتاحة للإدارة العليا في المنشأة لوضع توجهات عامة تهتدي بها المستويات الإدارية الدنيا في عملية اتخاذ القرارات بالنسبة للمديرين, وفي التصرف اليومي بالنسبة للعاملين في مجال التشغيل, وتساعد على تفويض السلطات بين المستويات الإدارية المختلفة.

خصائص التخطيط الاستراتيجي

1- تكون عملية التخطيط إستراتيجية لأنها تتضمن اختيار ما هو أفضل استجابة للظروف التي تشكل بيئة ديناميكية، وربما في بعض الأحيان عدائية.

2- التخطيط الاستراتيجي هو عملية منتظمة حيث تدعو لإتباع عملية تم هيكلتها كما أنها تعتمد على البيانات.

3- التخطيط الاستراتيجي معني بالمستقبل: فهو يتيح لك توجيه المستقبل وإدارته. وبذلك فلا يلزمك أن تظل قابعا في مكانك إذا تم اتخاذ قرار ما بطريقة خاطئة أو إذا ما لم يتم اتخاذ قرار صائب. فلربما تتغير الظروف الخارجية من حولك بالكلية.

4-التخطيط الاستراتيجي وسيلة للتفكير والتصرف من أجل عمل تغيير معين: فالعقلية الإدارية هي عقلية معنية بتحقيق الأهداف، وبذلك فهي لا تحصر نفسها في التفاصيل. كما أنها تقبل الالتزام بالتخطيط للمستقبل ولا تكتفي بالانشغال بالوضع الذي تقف فيه حاليا وحسب. ويعتبر تحويل الإطار الزمني للفرد من الوقت الراهن إلى المستقبل، ثم العودة إلى الوقت الراهن ثانية، ...وهكذا، يعتبر ذلك بمثابة مهارة إستراتيجية يمكن تعلمها والتأكيد عليها بالممارسة. فالعقل الاستراتيجي يتواكب مع التغيير، فهو ينتقل سريعا من المشكلة إلى وصف العلاج الناجع لها. فهو يسعى للقيام بالتغيير.

5-التخطيط الاستراتيجي عملية مستمرة وعائدة: فلا يمكن أن تكون جهود الإدارة الإستراتيجية بمثابة نشاط لفترة زمنية واحدة أو لها بداية ونهاية. بل يجب أن تكون عملية مستمرة تتراكم فيها الخبرات، ويتم تطوير هذه

الخبرات من خلالها. ولعل أحد الأسباب الرئيسية التي تفسر استمرارية عملية التخطيط الاستراتيجي هي استجابته للظروف الخارجية التي لا تتوقف أبدا، ومن ثم فيجب أن تظل الخطط والأدوات التي يتم تنفيذ تلك الخطط بها في حالة تعديل وتنقيح مستمر.

6- تشكل الإدارة الإستراتيجية إطارا لتوجيه المراحل الأخرى للإدارة: ويتضمن ذلك التوجيه لبعض الوظائف الإدارية، مثل تصميم البرامج، ووضع الموازنات الخاصة بالبرامج، ووضع الهياكل، وتطوير الموارد البشرية، وتقييمها. كما توفر إرشادات لتوجيه الموارد والمهارات إلى النشاطات ذات الأولوية القصوى – أي أنه يتضمن اختيار أولويات محددة.

7-الإدارة الإستراتيجية ليست عملية سهلة الأداء، بل هي عملية صعبة تتطلب بذل المزيد من الجهود: فهي تتطلب بذلك مجهود فكري وكثير من الانضباط والالتزام. كما أن الرغبة والمهارة مطلوبة لاختيار المسارات

الزمنية للأداء بدلا من الانتظار حتى وقوع الأحداث والأزمات التي تدفعنا إلى اتخاذ رد فعل مواجه بطريقة عقيمة. وفي العديد من الأحيان، يكون الانتظار – بسبب عدم التأكد مما يجب علينا عمله – سببا في تأخرنا للغاية عن اتخاذ إجراء فعال أو حتى تحملنا لنتائج سلبية كبيرة.وبسبب الأهمية الكبيرة التي حظي بها التخطيط الاستراتيجي في الوقت الراهن، نجد أن الكثير من برامج تطوير الذات قد بدأت في تطبيق أساليبه لتحقيق التطوير الفردي والارتقاء المهاري.

الفرق بين الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي

هل هناك اختلاف بين التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية؟ أوهما وجهان لعملة واحدة؟ اختلف في ذلك الإداريون وأخذوا طريقين:

أولا: فريق يرى أنهما وجهان لعملة واحدة, ويطلقون الإدارة الإستراتيجية ويقصدون بها التخطيط الاستراتجي, عندما يتحدثون عن الإدارة الإستراتيجية يضعون بين القوسين التخطيط الاستراتيجي مما يدل انه يقصدون به شيء واحد.

ثانيا: فريق يرى الاختلاف بينهما إذ قال: التخطيط الاستراتيجي هو جزء من عملية الإدارة الإستراتيجية وهو يمثل المهام الثلاثة الأولى من مهام الإدارة الإستراتيجية: (تحديد مجال عمل المنظمة, وتطوير رؤية متكاملة بالنسبة لرسالتها, وترجمة الرسالة إلى أهداف إستراتيجية محدودة, إعداد إستراتيجية تحقق الأهداف الإستراتيجية, وتقييم الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية. وعليه فان تنفيذ الإستراتيجية ومراقبة الأداء (الرقابة الإستراتيجية) تقعان خارج نطاق التخطيط الاستراتيجي.

– أهداف الإدارة الإستراتيجية (رسالة المنشأة):

تعتبر رسالة المنشأة بمثابة إعلان للغرض الذي وجدت المنشأة من أجله، فهي تحدد بدقة الأهداف الأساسية للمنشأة بعيدة عن العموميات وتذكر بوضوح الأهداف بعيدة المدى التي تسعى المنشأة لتحقيقه والخدمات التي تقدمها أو المنتجات التي تنتجها ونطاق المستفيدين من هذه الخدمات والمنتجات، ويمكن القول إن رسالة المنشأة (هدفها) هي الفلسفة التي يبنى عليها القرار الإداري الإستراتيجي وتهدف رسالة المنشأة إلى:

1. إرساء الأسس والقواعد والتعديلات الناظمة والمعايير الموضوعية للكفاءة لعمل المنشأة لزيادة قدرتها على التعامل مع البيئة الداخلية والخارجية بكفاءة وفعالية.
2. تحديد أولويات العمل في المنشأة والمراحل المتعاقبة وتخصيص الموارد والإمكانيات لها للوصول إلى تحقيق الأهداف.
3. تحديد كيفية وأصول وأساليب تجميع المعلومات والبيانات عن نقاط القوة والضعف في المنشأة وفي المنشآت المنافسة وكذلك التهديدات المحلية والخارجية التي قد تؤثر على سير ونجاح العمل في المنشأة.
4. تحديد التوجهات العامة لمحتويات القرار الإستراتيجي للمنشأة والتركيز على المواضيع الأكثر أهمية فيها.

ج– القرار الإستراتيجي:

ويمثل عصب الإدارة وهو عملية إبداعية خلّاقة تعتمد العلمية والموضوعية ويتّخذ من قبل قادة الإدارة الإستراتيجية العليا وبعد تصديقه من المدير الإستراتيجي تبدأ مرحلة التخطيط وإعداد الخطط الإستراتيجية التي تجسّد الواقع النظري الإنشائي إلى واقع تنفيذي عملي يقوم به جميع مكونات الموارد البشرية والبنية التحتية في المنشأة بما فيهم العاملين والموظفين والمستفيدين والمساهمين والعملاء وغيرهم من أجل تحقيق أهداف رسالة المنشأة.

وتمر عملية اتخاذ القرار بالمراحل التالية:

تحليل وتقييم البيئة:

ويتم تحليل وتقييم:

أ- البيئة الخارجية الكلية: Macro Environment

حيث تتضمن البيئة العامة كل القوى الخارجية المؤثرة على القرارات التنظيمية القصيرة والطويلة منها وتشمل القوى الاقتصادية، التكنولوجية، الثقافية، الاجتماعية، والقوى السياسية والتشريعية.

ب- البيئة الخارجية الجزئية: Micro Environment

تشمل كل العناصر أو المجموعات ذات التأثير المباشر على عمليات التنظيم الأساسية ومن بعض عناصرها المساهمين، الحكومة، جماعات المصلحة، الاتحادات التجارية، البيئة التجارية والصناعية 'التنافسية'

ج. البيئة الداخلية للمنظمة: **Micro Environment**

تحليل وتقييم البيئة الداخلية:

يتم تحليل البيئة الداخلية للمنظمة ويشمل ذلك التحليل نقاط القوة والضعف فيها اضافة الى ثقافة المنظمة وطبيعة الاتصال فيها ويشمل التحليل:

- الهيكل التنظيمي: ويتضمن الاتصالات، السلطة، وسلسلة القيادة والذي يتم وصفه حسب الهيكل التنظيمي للمنشأة.
- الثقافة: وتشمل المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة فيما بين أعضاء المنظمة.
- الموارد: وتشمل الأصول المادية والمهارات والقدرات البشرية والمواهب الإدارية.
- نقاط القوة: عندما يتضح أن بعض مواطن القوة يمكن استغلاله لتحقيق مكاسب للمنشأة فإنه ينبغي تحديد ما ينبغي فعله عمليا لتنفيذ ذلك.
- نقاط الضعف لدى المنشأة والتي يمكن أن تؤثر سلبياً على مقدرتها على القيام بمسؤولياتها تجاه المستفيدين من منتجاتها وخدماتها.

الفصل التاسع

مراحل الإدارة الاستراتيجية

تعددت النماذج التي تناولت مراحل الإدارة الاستراتيجية ، فهنالك من يسبق الإدارة الاستراتيجية بمراحل تحليلية مختلفة وهنالك من يُضَمِنها هذه الجوانب التحليلية ، إلا أن معظم الباحثين في مجال الإدارة الاستراتيجية قد اتفقوا على أن الإدارة الاستراتيجية تشتمل على مكونات أساسية وهي : تحليل البيئة الخارجية والبيئة الداخلية للمنظمة–صياغة الاستراتيجية – تنفيذ الاستراتيجية – وتقويمها ، في حين اختلفوا بشكلٍ أو بآخر على المكونات الفرعية لكل مكون أساسي . ولتوضيح هذه المراحل ومكوناتها سنتناولها بالتفصيل على النحو التالي :

اولا: تحليل وتقييم البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة.

أ. تحليل البيئة الخارجية.

تتألف البيئة الخارجية لأية منظمة من أعداد غير محدودة من المتغيرات الكامنة خارج نطاق المنظمة والتي تتفاعل مع عملها وتؤدي إلى دعمه أو عرقلته وسنستعرض أربعة متغيرات أساسية تكوّن في مجموعها المحاور الأساسية للبيئة الخارجية ، وما يهمنا هو آثار هذه المتغيرات البيئية على الإدارة الاستراتيجية وهي : المتغيرات الاقتصادية ، الاجتماعية ، السياسية ، التكنولوجية . وتأثير هذه المتغيرات يختلف باختلاف طبيعة وأنواع المنظمات القائمة.

ونظراً لتأثير هذه المتغيرات على أداء المنظمة ، فلابد أن يقوم المسئولون عن الإدارة الاستراتيجية بجمع البيانات المتكاملة عن المتغيرات في البيئة الخارجية بصفة مستمرة ، من حيث نوعها وتحديد أسلوب جمعها وكيفية الحصول عليها (من مصادر داخلية أم خارجية) ومن ثم تنظيمها وتحليلها ؛ لاكتشاف الفرص المتاحة أمام المنظمة ، والتهديدات التي تواجهها ، ويقصد بالفرص تلك الظروف المحيطة بالمنظمة في فترة زمنية محددة والتي تعمل المنظمة على استغلالها للقيام بأعمالها وتحقيق أهدافها ، أما التهديدات فتمثل الأحداث المحتملة والتي إذا ما حصلت فسوف تسبب خطراً أو آثار سلبية للمنظمة .

ب. دراسة البيئة الداخلية :

الهدف الرئيس لدراسة البيئة الداخلية للمنظمة هو تحديد العوامل الاستراتيجية فيها ، ومن ثم تقييمها لمعرفة نواحي القوة والضعف في المنظمة أي تحديد العوامل التي يمكن التركيز عليها باعتبارها تمثل قوة للمنظمة ويقصد بها الخصائص التي تعطي المنظمة إمكانيات جيدة تعزز عناصر القوة لديها وتساهم في إنجاز العمل بمهارة وخبرة عالية بالإضافة إلى تشخيص العوامل التي يستوجب استبعادها أو معالجتها باعتبارها تمثل نقاط ضعف في المنظمة ويقصد بها المؤشرات التي تدل على نقص في إمكانات المنظمة (الدوري ، 2005م : 139 ، 155) . ومن الممكن تصنيف البيئة الداخلية إلى المحاور التالية:

الهيكل التنظيمي : حيث يمثل مجموعة من العلاقات التنظيمية والأعمال والمهام المرتبة وفقاً لمستويات إدارية ، أي أنه يحدد المسؤوليات والصلاحيات وينظمها بحيث تتوجه الجهود الجماعية باتجاه تحقيق أهداف المنظمة كما أن الهيكل التنظيمي في المنظمة يعتبر عامل متغير ، يتغير بناءً على متطلبات الاستراتيجية أي أنه يتبع الاستراتيجية وعندما يكون هنالك عدم توافق بينهما ، فإن الهيكل التنظيمي لابد أن يُغير ليكون أكثر توافقاً مع الاستراتيجية فأي تغيير فيها يؤدي إلى تغيير مماثل في الهيكل .

الثقافة التنظيمية : وتشكل مجموعة المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة التي تكوّن بمجملها معايير السلوك المقبول وغير المقبول داخل المنظمة . فالثقافة التنظيمية تتبع الاستراتيجية فلابد التأكد من أن الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة لا تتعارض مع الاستراتيجيات الجديدة التي سيتم صياغتها ، والعمل على إحداث التغيير فيها إذا لزم الأمر لتصبح أكثر توافقاً مع متطلبات الاستراتيجية التي سيتم تبنيها .

ثانيا: مرحلة صياغة الاستراتيجية :

تتم صياغة الاستراتيجية في ضوء تحديد رسالة المنظمة ، ويراعى في ذلك المتغيرات في كلٍ من البيئة الخارجية والبيئة الداخلية أي أن هذه المرحلة تتضمن مجموعة من الأنشطة تتمثل في تحديد رسالة المنظمة ، وأهدافها الاستراتيجية ، والسياسات ، والخطط الاستراتيجية ، بالإضافة إلى تحليل وتقييم البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة ، وتحديد البدائل الاستراتيجية ، تقييم واختيار البدائل الاستراتيجية وفيما يلي توضيح هذه الأنشطة :

تحديد رسالة المنظمة : وهي عبارة عن بيان رسمي صريح يوضح سبب وجود المنظمة وطبيعة النشاط الذي تمارسه وتمثل الخصائص الفريدة في المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة لها ، وهي تختلف عن غرض المنظمة والذي يعبر عن الدور المتوقع من المنظمة في مجتمعها. وتعتبر عملية صياغة الرسالة عملية صعبة وتستغرق وقت طويل لكنها ضرورية حيث أنها توفر للمنظمة أساس جيد للتحفيز وتخصيص مواردها المختلفة بطريقة أكثر كفاءة ، ولتحقيق هذه المزايا من الرسالة لابد أن تتوفر بها الخصائص الأساسية التالية :

- أن تعبر عن فلسفة المنظمة وما ترغب أن تكون عليه مستقبلاً بصورة شاملة وواقعية .
- أن تتطابق مع غايات المنظمة وأهدافها الاستراتيجية .
- قدرتها على خلق حالة من التكامل بين أجزاء المنظمة ومكوناتها

تحديد الأهداف الاستراتيجية : تمثل هذه الأهداف النتائج التي تصبو المنظمة إلى تحقيقها في المستقبل ، ومن الأمثلة عليها : وصول خدمات المنظمة إلى جميع مناطق الدولة ، تطوير العاملين ، زيادة الإنتاجية إلى مستوى معين. ويفضل أن تكون هذه الأهداف محددة ويمكن قياسها وتحقيقها أي تتسم بالواقعية والانسجام مع الأهداف الأخرى للمنظمة كالأهداف قصيرة الأجل. ولكن في القطاع الحكومي وضع الأهداف الاستراتيجية يعتبر عملية صعبة ؛ حيث أنها تحتاج إلى نظرة مشتركة أو اتفاق لما سوف تكون عليه المنظمة مستقبلاً .

السياسات : وهي " مجموعة من المبادئ والقواعد التي تحكم سير العمل والمحددة سلفاً بمعرفة الإدارة ، والتي يسترشد بها العاملون في المستويات المختلفة عند اتخاذ القرارات والتصرفات المتعلقة بتحقيق الأهداف " . ومن المهم أن ننظر إلى السياسات من خلال ثلاث مستويات أساسية وهي :

المنظمة ، وظائفها ، وعملياتها . أي أن السياسات قد تكون على ثلاثة أنواع : النوع الأول يمثل السياسات على مستوى المنظمة وتتضمن السياسات التي تعكس رسالة المنظمة كما أنها تستخدم كمرشد لتقييم استراتيجيات المنظمة ، أما النوع الثاني فهو يشمل السياسات الوظيفية وهي التي تتعلق بالنشاطات والأعمال داخل إدارات المنظمة وتتصف بأنها على درجة عالية من التفصيل والتحديد ، أما النوع الأخير فهو يمثل السياسات التشغيلية التي تهتم بالقرارات التي تتعلق بالعمليات اليومية للمنظمة

الخطط الاستراتيجية : وتعرف بأنها " الخطة الشاملة التي تحدد كيفية إنجاز أهداف المنظمة ورسالتها " وتصنف حسب البعد الزمني المرتبط بها فالخطة قصيرة المدى توضع لإنجاز هدف قصير المدى بينما توضع خطة متوسطة المدى أو طويلة المدى لإنجاز هدف متوسط المدى أو طويل المدى فلا بد أن يتم التخطيط على أساس الأهداف الاستراتيجية وليس العكس ، فالتخطيط يحدد الكيفية التي تؤدي بالوسائل لبلوغ الهدف .

تحديد البدائل الاستراتيجية : بعد دراسة وتحليل البيئة الخارجية والداخلية الخاصة بالمنظمة ، يتم تحديد البدائل الاستراتيجية المتاحة أمام المنظمة ، والتي تعبر عن الوسائل المتوفرة للمنظمة والتي عن طريقها تأمل في تحقيق أهدافها الاستراتيجية على المستويات المختلفة .

تقييم واختيار البدائل الاستراتيجية : ففي هذه الخطوة يتم مقارنة كل البدائل المتاحة والتي تم تحديدها في الخطوة السابقة ، مع كل هدف من الأهداف الاستراتيجية ، كذلك مع اتجاهات المديرين تجاه المخاطرة ، سهولة الحصول على الموارد ، والوقت اللازم للتنفيذ ، ولكن نتيجة لصعوبة توفر معايير حساسة للحكم على البدائل كما هو في القطاع الخاص مثل : العائد على رأس المال ، فلذلك تقييم البدائل واختيارها يعتمد في القطاع العام على التقدير الشخصي . وبناءً على هذه المعايير تتم المقارنة بين البدائل الاستراتيجية لتحديد مزايا وعيوب كل بديل ومن ثم اتخاذ القرار حول البديل الاستراتيجي المناسب والذي يحقق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة ، والبديل المختار يعرف بالاختيار الاستراتيجي .

ثالثا: مرحلة تنفيذ الاستراتيجية :

بعد اكتمال صياغة الاستراتيجية يتجه اهتمام الإدارة العليا بعملية التنفيذ وإمكانية تفاعلها واتساقها مع الاستراتيجية الموضوعة ، وتعتبر مرحلة التنفيذ من أهم مراحل الإدارة الاستراتيجية حيث إن التنفيذ غير الفعال للخطط والسياسات يؤدي إلى الفشل ، بينما التنفيذ الصحيح والفعال يؤدي إلى التعويض عن التخطيط غير المناسب (الدوري ، 2005م : 295) . فمن خلال هذه المرحلة يجب أن تتحول استراتيجية المنظمة إلى أفعال ملموسة ذات نتائج لها دلالتها ، و إلا انتهت جميع الأنشطة المكونة للاستراتيجية الإدارية دون جدوى للمنظمة ، ولإنجاز ذلك لابد من تحديد الأهداف السنوية ، وضع البرامج الزمنية ، وتخصيص الموارد اللازمة لتطبيق الاستراتيجية ، بالإضافة إلى تحديد الإجراءات التنفيذية . وفيما يلي توضيح موجز لهذه الخطوات :

تحديد الأهداف السنوية : يتم تحديدها بطريقة لا مركزية ، إذ ترتبط بصورة مباشرة بكل مدير من مديري قطاعات وإدارات وأقسام المنظمة . وبناءً على هذه الأهداف يتم توزيع وتخصيص الموارد ، حيث أنها تحدد الأولويات الخاصة بالأفراد والإدارات والأقسام ، وتمثل المحدد الرئيس لمدى التقدم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية ، إلا أن ذلك يتطلب التنسيق بين الأهداف السنوية والأهداف الاستراتيجية

وضع البرامج الزمنية : تتضمن هذه البرامج الأهداف السنوية التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها في ضوء الخطة الاستراتيجية ، والموارد اللازمة لها ، والأنشطة الواجب القيام بها والزمن الذي يجب البدء والانتهاء فيه من هذه الأنشطة ، والمسئولون عن تنفيذها .

تخصيص الموارد اللازمة : من المهم التأكيد على أن تنفيذ الاستراتيجية لا يقتصر على استغلال موارد المنظمة فحسب بل على حمايتها وتنظيمها وتوجيه استخدامها ، وكيفية توزيعها على البرامج والمشاريع باعتبارها نظماً جزئية تعمل على المساهمة في تنفيذ الاستراتيجية . فلا بد من تصنيف الموارد ؛ لمعرفة القدرة التنظيمية والممهدة لتنفيذ الاستراتيجية حيث إن التنفيذ يتأثر بالموارد المتوفرة والقدرات المتاحة الفعلية والاحتمالية للمنظمة .

تحديد الإجراءات التنفيذية : حيث تمثل الإجراءات " نظام يتكون من خطوات متتابعة تحدد طريقة أداء مهمة أو وظيفة معينة وتصف بالتفصيل الأنشطة المختلفة التي يجب أدائها لإنجاز برامج المنظمة.

أي أن وضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ يتطلب توفر العناصر التالية :

- وجود هيكل تنظيمي ملائم (بناء هيكل جديد ، تدريب ، توفير الموارد البشرية ، تعديل الهيكل الحالي ...) .
- ملاءمة الاستراتيجيات للسياسات الحالية أو تعديل السياسات التي تتعارض مع الاستراتيجيات الموضوعة .
- وضوح في مسؤوليات الإدارات عن تنفيذ الاستراتيجية .

رابعا: مرحلة تقويم الاستراتيجية :

في هذه المرحلة يتم تحديد مدى مساهمة الاستراتيجية في تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً في مرحلة الصياغة الاستراتيجية ، والتأكد من أن الأداء الفعلي يتماشى مع الأداء المخطط له في الخطط الاستراتيجية ، ويتم تقويم الاستراتيجية من خلال اتباع الخطوات التالية :

وضع معايير للأداء : أي تحديد نقاط أساسية يتم من خلالها تقييم موقف الاستراتيجية ، وتعد هذه المعايير المقياس الذي يتم الحكم على مستوى الأداء من خلالها .

مقارنة مستويات الأداء الفعلية بالمعايير الموضوعة : حيث يتولى المديرون مسئولية تقييم مدى الانحراف عن المعايير الواردة في الخطوة رقم (1) ، وإذا ما اتضح أن مستوى الأداء عالي فقد ترى الإدارة أنها قد وضعت معايير ذات مستوى أدنى مما ينبغي ، الأمر الذي يترتب عليه النظر في رفع مستوى تلك المعايير خلال الفترات التالية ، أما إذا كانت مستويات الأداء منخفضة ، فإنه يتعين على المديرين تحديد الأسباب التي أدت إلى وجود انحراف ، ومن ثم يتخذوا قراراً يتعلق بالإجراءات التصحيحية (هل وجونز ، 2001م : 635) .

اتخاذ الإجراءات التصحيحية : وتأتي هذه الخطوة بهدف تصحيح الأخطاء ، ومعالجة أسباب القصور والانحراف في أداء الأعمال التي تم اكتشافها في الخطوة رقم (2) ليتناسب الأداء الفعلي مع معايير الأداء .

فنجد أن تقويم الاستراتيجية يعتمد على قدرة المنظمة على تحديد ما ترغب في قياسه ، والمعايير التي سيتم القياس بناءً عليها ؛ لذا لابد أن تكون المعايير واضحة ومحددة لتُمكننا من تقييم الأداء ، وتحديد الانحرافات ، ومن ثم تحديد كيفية تصحيحها.